MODE D'EMPLOI



COMMENT OPTIMISER VOTRE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SANS DISCRIMINATION



POUR OPTIMISER VOTRE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, NOUS VOUS PROPOSONS UNE APPROCHE DE GESTION DES EMPLOIS PAR LES COMPÉTENCES EN TROIS TEMPS :

1. Identifier et formaliser les compétences dont vous avez besoin par la mise en place de fiches emplois (voir étape 1 du 1er cahier : analyser votre besoin).
2. Evaluer la tenue de l'emploi grâce à l'entretien annuel d'appréciation.
3. Elaborer le projet professionnel de vos salarié-es grâce à l'entretien professionnel.

Vous trouverez dans ce cahier un outil d'entretien annuel d'appréciation, ainsi que les ressources nécessaires pour mener à bien un entretien professionnel.

Il est nécessaire de distinguer l'entretien d'appréciation de l'entretien professionnel, même si pour des raisons pratiques, de nombreuses PME mènent les deux entretiens de manière simultanée.

L'entretien d'appréciation est un outil de gestion des ressources humaines qui vise à faire le point sur le travail réalisé lors de l'année écoulée et à envisager les objectifs pour l'année à venir.

L'entretien professionnel a été créé par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie. Contrairement aux entretiens d'appréciation, il a un caractère légal. Il doit avoir lieu au moins une fois tous les deux ans pour tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté. L'entretien professionnel est un outil privilégié au service de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

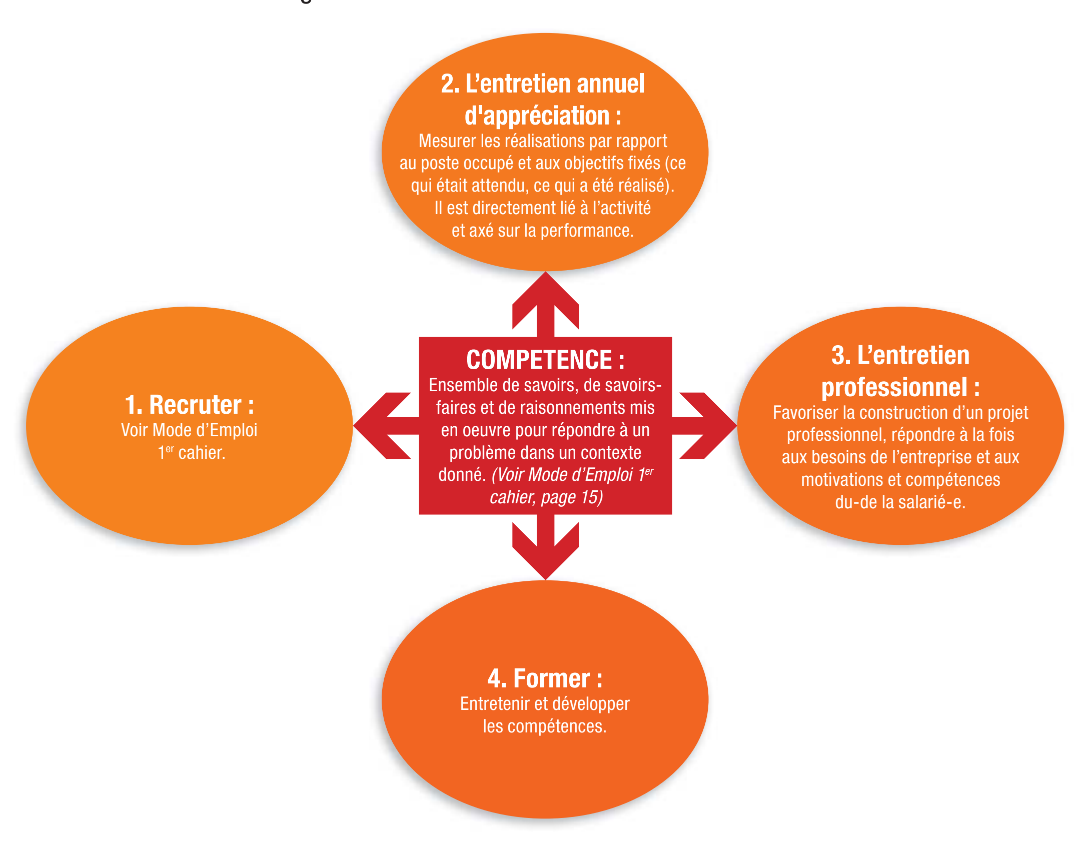
La GPEC a pour objectif d'anticiper les écarts entre les besoins du marché et les compétences que vous avez en interne pour y répondre. Cette démarche implique le-la salarié-e dans son évolution professionnelle.

POURQUOI UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES ?

- Anticiper et adapter les compétences de vos salarié-es en fonction des évolutions du marché.
- Rester compétitif-ve.
- Anticiper les conséquences des changements technologiques.
- Optimiser la gestion des carrières de vos salarié-es.
- Revaloriser les compétences de vos salarié-es et, par la même occasion, renforcer leur motivation.
- Fidéliser vos salarié-es.
- Réduire les risques de perte de marché et de coûts.

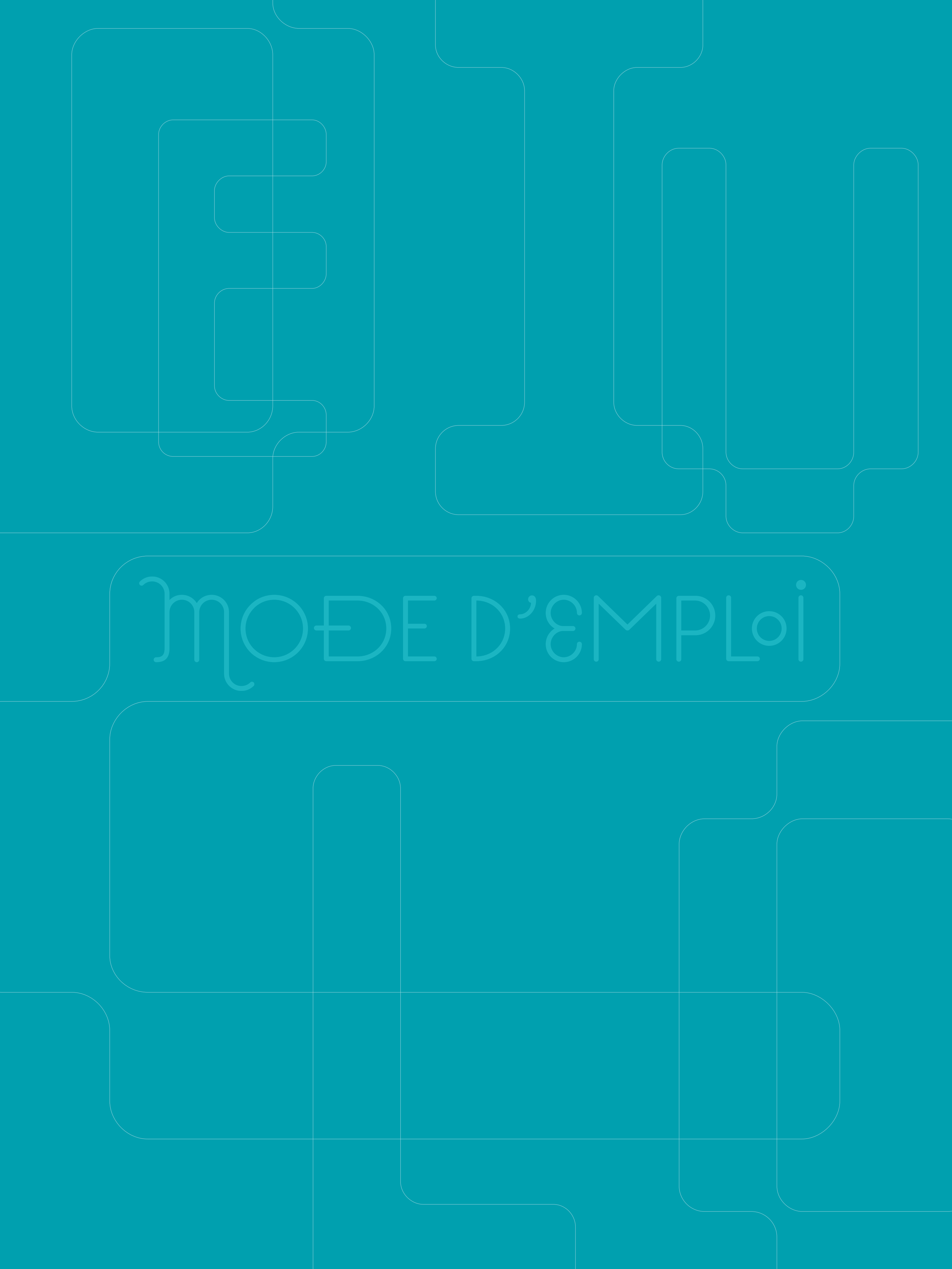
QUEL POINT COMMUN À CES DEUX DÉMARCHES ? LA COMPETENCE.

Au centre de ces deux démarches, nous trouvons la compétence. Gérer vos emplois par les compétences vous permet de diminuer les risques de rupture d'égalité de traitement. La compétence ne prend pas en compte des critères comme l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, mais bien des critères objectifs en lien avec la tenue de l'emploi, comme l'expérience professionnelle, la capacité à suivre des consignes…



Sommaire

2E CAHIER : GERER SES RESSOURCES HUMAINES


MODE D'EMPLOI

L'entretien annuel d'appréciation

chapitre 1

POUR AGIR



POURQUOI UN ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION ?

- *Etudier le parcours professionnel de ses collaborateurs-trices.*
- *Mesurer l'atteinte des objectifs : ce qui était attendu et ce qui a été réalisé.*
- *Faire le point sur l'activité, la réalisation des objectifs et les axes de progrès de l'année écoulée.*
- *Instaurer une démarche de progrès à la fois pour les collaborateurs-trices et pour l'entreprise.*
- *Anticiper, planifier les besoins de montée en compétences de vos collaborateurs-trices.*
- *Réaliser un plan de progrès.*
- *Une occasion pour le-la collaborateur-trice d'exprimer son sentiment sur l'année écoulée.*
- *Une occasion pour le manager d'exprimer ses attentes et son sentiment sur l'année écoulée.*

ENJEUX

- ✓ Fidéliser son personnel
- ✓ Manager ses collaborateurs-trices sur des critères de performance.
- ✓ Respecter le cadre légal en se dotant d'outils et de méthodes standardisées.
- ✓ Favoriser l'employabilité de ses salarié-es.



CHECK-LIST : QUE DOIS-JE FAIRE POUR RÉUSSIR ?

- Consacrer un temps de préparation en amont pour le-la responsable et le-la salarié-e.
- Se munir de la fiche emploi.
- Réserver un temps suffisant.
- Prévenir le cas échéant que vous ne souhaitez pas être dérangé-e durant cet entretien.
- Identifier les objectifs de votre collaborateur-trice pour l'année suivante.

MÉTHODE :

Pour mener l'entretien annuel, nous vous proposons d'utiliser une grille d'entretien annuel que vous pouvez adapter à votre contexte. Pour identifier la tenue de l'emploi, il vous suffit de vous appuyer sur les activités et tâches que vous avez identifiées lors de l'analyse de poste (1er cahier, 1re étape).

RAPPEL

Pour optimiser l'outil d'entretien annuel, il est nécessaire d'avoir identifié les activité et tâches en lien avec la tenue de l'emploi. Pour cela, vous trouverez une méthode d'analyse de poste dans le "Mode d'Emploi" : Comment optimiser vos recrutements sans discrimination ? 1er cahier, 1re étape, page 13.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION :

1. La préparation :

Il est indispensable de préparer l'entretien en amont. Ainsi, la grille doit être remise au-à la salarié-e une semaine avant l'entretien afin qu'il-elle réfléchisse à son autoévaluation.

2. L'entretien :

Au cours de l'entretien, c'est le-la salarié-e qui s'exprime d'abord sur les différents points. Ce principe est systématique car si le-la dirigeant-e donne son avis en premier, le-la salarié-e reste parfois sur la réserve et n'exprime pas sa compréhension des objectifs ou des progrès à réaliser. Ainsi, le-la dirigeant-e se prive d'un point de vue intéressant.

3. Réaliser un plan d'améliorations :

Après avoir défini les axes de progrès, les buts à atteindre doivent être fixés pour l'année à venir, afin d'améliorer la contribution de chacun-e dans l'entreprise.

4. Rechercher les moyens :

Pour donner de réelles chances de réussite à un-e salarié-e dans ses missions, des moyens peuvent être attribués. Il est essentiel de mettre en place un plan d'actions pour la montée en compétence, avec une planification précise.

Les moyens qui peuvent être envisagés, outre la formation, sont l'accompagnement individuel, la mise en situation, l'observation d'un-e collègue…

L'OUTIL

L'OUTIL D'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION EST CENTRÉ SUR LES COMPÉTENCES. POUR ASSURER UNE BONNE COHÉRENCE ENTRE LE RECRUTEMENT, LA TENUE DU POSTE ET LA GESTION DE CARRIÈRES. IL REPREND TOUTES LES COMPÉTENCES CLÉS DU POSTE ET LES ÉVALUE UNE PAR UNE. CETTE APPROCHE VOUS PERMET DE VOUS CENTRER SUR LES COMPÉTENCES ATTENDUES — ET NON SUR DES CRITÈRES SUBJECTIFS — ET DE DIMINUER AINSI LES RISQUES DE DISCRIMINATIONS.

ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION	
Emploi :	Date :
Nom du-de la salarié-e :	
Nom du-de la responsable :	
Formation initiale :	
Date d'entrée dans l'entreprise :	Ancienneté :
Parcours professionnel dans l'entreprise	

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE ECOULEE

Pour le-la salarié-e :
Pour le-la responsable :
Noter les faits (résultats obtenus, investissement, montée en compétence…) qui retiennent votre attention sur l'année écoulée, et les axes de progrès.

ATTEINTE DES OBJECTIFS

Objectifs de l'année précédente	Moyens mis en œuvre	Résultats obtenus
Noter les objectifs fixés durant l'année écoulé (un objectif doit être M.A.L.I.N. : Mesurable, Atteignable, Limité dans le temps, Identifiable par tous, Négociable).	Noter les moyens de mise en œuvre : formation, observation, suivi des activités.	Noter les réussites, les éléments quantifiables, les progrès réalisés.

APPRÉCIATION DE LA TENUE DE L'EMPLOI

COMPETENCES :	Appréciation du niveau de maîtrise des activités (de 1 à 4).	Commentaires	Actions prévues, moyens à mettre en œuvre
Noter l'ensemble des activités en rapport avec la tenue de l'emploi. Pour cela, appuyez-vous sur la fiche emploi élaborée lors de l'analyse de poste.	1: Ne sait pas faire 2: Fait mais a besoin d'une aide 3: Fait en toute autonomie 4: Est capable de transmettre	Apprécier la tenue de l'emploi en vous appuyant sur les exigences prédéfinies.	Définir les moyens à mettre en oeuvre (formation, accompagnement individuel...) pour monter en compétence.

OBJECTIFS DE L'ANNÉE A VENIR

Objectifs	Indicateurs de réussite (à quoi nous verrons qu'il est atteint)	Moyens à mettre en œuvre :
Souhait d'évolution :		A quelle échéance :

Pour mémoire, faire figurer la fiche de poste de référence en vis à vis

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION	
Pour le-la salarié-e :	Pour le-la responsable :
Signature :	Signature :

POUR ALLER PLUS LOIN ...

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le HALO est le cercle brillant que l'on aperçoit autour d'une source lumineuse, comme le soleil, la lune ou la flamme d'une bougie.

L'effet de halo est un phénomène qui influence notre jugement. Lorsque nous avons connaissance d'une caractéristique négative à propos d'un individu, nous avons tendance à évaluer ses autres caractéristiques de manière plus négative (et inversement si la caractéristique de départ est positive).

Exemple : Un-une manager doit évaluer la performance d'un-e collaborateur-trice sur l'année écoulée. Deux semaines avant l'entretien annuel d'appréciation, un incident est survenu. Au moment de l'évaluation, le souvenir de cet incident risque de produire un effet de halo sur le-la manager, qui aura tendance à sous-évaluer le-la collaborateur-trice.

L'évaluation doit toujours s'appuyer sur une analyse des faits marquants survenus au cours de l'année écoulée. La personne qui fait l'évaluation doit donc mettre à distance ses préjugés et veiller à ne pas se focaliser sur telle information ou événement.



LES PIÈGES À ÉVITER :

- Ne pas confondre entretien annuel d'appréciation et entretien de négociation. Il est essentiel de déconnecter ces deux moments. Le-la dirigeant-e peut prendre en compte les souhaits du-de la salarié-e. Cependant, la négociation doit être prévue dans un espace-temps différent, pour éviter de « casser » la dynamique de l'entretien.

- Ne pas confondre échanges informels ou quotidiens et entretien annuel d'appréciation. Ce sont deux temps différents. Le premier consiste à organiser les missions du salarié dans sa production. Le second permet de prendre du recul sur la performance du-de la salarié-e, ses progrès et ses axes d'amélioration et d'échanger sur les modes de collaboration.

- Eviter les entretiens de complaisance (les points forts et axes d'améliorations doivent être formalisés). Ils laissent, parfois, perdurer une situation et empêchent sa résolution.

- Eviter l'entretien-monologue : l'entretien annuel d'appréciation est avant tout un échange. C'est l'occasion de partager le bilan de l'année écoulée.

- L'entretien annuel d'appréciation n'est pas un simple formulaire à remplir mais un dialogue stimulant.

JURIDIQUE

L'entretien annuel d'appréciation est peu appréhendé sous l'angle juridique. Pourtant, dans les affaires de discrimination, les comptes-rendus d'entretiens annuels constituent souvent des éléments de preuve déterminants. En effet, si vous êtes accusé-e de discrimination, vous devez pouvoir justifier que la différence de traitement est fondée sur des éléments objectifs (compétence, performance, comportement professionnel...). Or, ce sont précisément ces éléments que l'entretien annuel permet de mesurer.

Illustration : *En 2005, une entreprise a été condamnée pour discrimination sexiste envers une de ses salariés. Mme B avait été embauchée comme agent technique en 1985 en même temps que seize hommes et trois autres femmes.*
Seize ans plus tard, en 2001, les trois femmes sont toujours agents techniques, alors que presque tous les hommes sont passés cadres. Mme B se rend compte qu'elle gagne 30 % de moins que ses collègues masculins recrutés en même temps qu'elle et que son salaire est à peine supérieur au salaire minimum contractuel.
En novembre 2001, elle décide de porter l'affaire devant les tribunaux. Avec l'aide de la CFDT, elle attaque donc son entreprise pour discrimination sexiste. Le 25 mars 2003, la cour d'appel de Montpellier condamne l'entreprise à promouvoir Mme B au statut de cadre et à lui verser 30 000 euros de dommages-intérêts.

La direction exécute l'arrêt mais refuse d'actualiser le salaire de Mme B, au regard du retard pris sur ses collègues masculins. Elle refuse également de solder le préjudice. Mme B et la CFDT saisissent donc de nouveau le Conseil des Prud'hommes pour obtenir réparation. En 2005, l'entreprise est à nouveau condamnée pour discrimination sexiste. Le Tribunal fait droit à l'intégralité des demandes de Mme B et condamne, le 5 avril 2005, la direction à Montpellier à :

1. *verser à la plaignante 110 000 de réparation pour le préjudice subi,*
2. *augmenter son salaire,*
3. *lui verser le différentiel de rémunération qu'elle n'a pas perçu pendant dix-huit ans, eu égard aux salaires de ses collègues masculins.*

Tout au long de cette affaire, l'entreprise a refusé de coopérer et de communiquer les documents ayant trait aux carrières de Mme B et de ses collègues, en particulier les entretiens annuels d'appréciation. Cette attitude a incontestablement joué en sa défaveur dans la décision du tribunal de Montpellier.

HOMOGÉNÉISER SES CRITÈRES D'ÉVALUATION

La mise en place d'un processus homogène d'évaluation annuelle permet d'harmoniser et de systématiser l'appréciation du travail de l'ensemble des collaborateurs-trices.

Attention à la pondération de vos critères de performance. Ils doivent être les mêmes pour tous. Si vous estimez qu'un-e salarié-e se situe à 4 sur une échelle de 1 à 4 d'acquisition de compétence, vérifiez que le score 4 à la même signification pour chacun-e.

Illustration *: Dans une entreprise du secteur logistique, le système d'évaluation de la performance est basé sur un entretien avec le superviseur. A l'issue de cet entretien le superviseur évalue le-la salarié-e sur une série d'échelles graduée de 1 à 5 (telles que la productivité, la qualité…). A est le manager d'une équipe principalement féminine et B, le manager d'une équipe principalement masculine. Lorsqu'ils rapportent leurs évaluations, l'équipe de A apparaît moins performante que celle de B. La direction décide de réaliser un test et de demander à A et B d'évaluer en parallèle une nouvelle série de 5 salarié-es. On s'aperçoit que les managers A et B, sans intention de discriminer, utilisent les mêmes échelles d'évaluation avec des cadres de référence différents : pour A, 5 est une performance exceptionnelle qu'il n'observera sans doute jamais, pour B, 5 est une performance correspondant à l'atteinte systématique des objectifs, ce qu'il observe chez 20 % de ses collaborateurs. Ces cadres de référence distincts constituent un défaut du système d'évaluation car ils génèrent une différence de traitement qui dans le cas exposé pourrait être interprété comme une discrimination liée au sexe.*



COMMENT DÉFINIR UN OBJECTIF ?

Un objectif doit être M.A.L.I.N. :

Mesurable : Un objectif est basé sur des faits concrets qui donnent une indication de la distance qui reste à parcourir jusqu'à l'objectif.

Atteignable : Savoir qu'un objectif est atteignable permet de pouvoir se donner les moyens de réussir. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique ...)

Limité dans le temps : Un objectif est toujours limité dans le temps avec une échéance.

Identifiable par tous : L'objectif doit se rapporter à un contexte spécifique.

Négociable : Laisser la possibilité aux collaborateur-trices de négocier leur propre objectif, favorise leur implication.

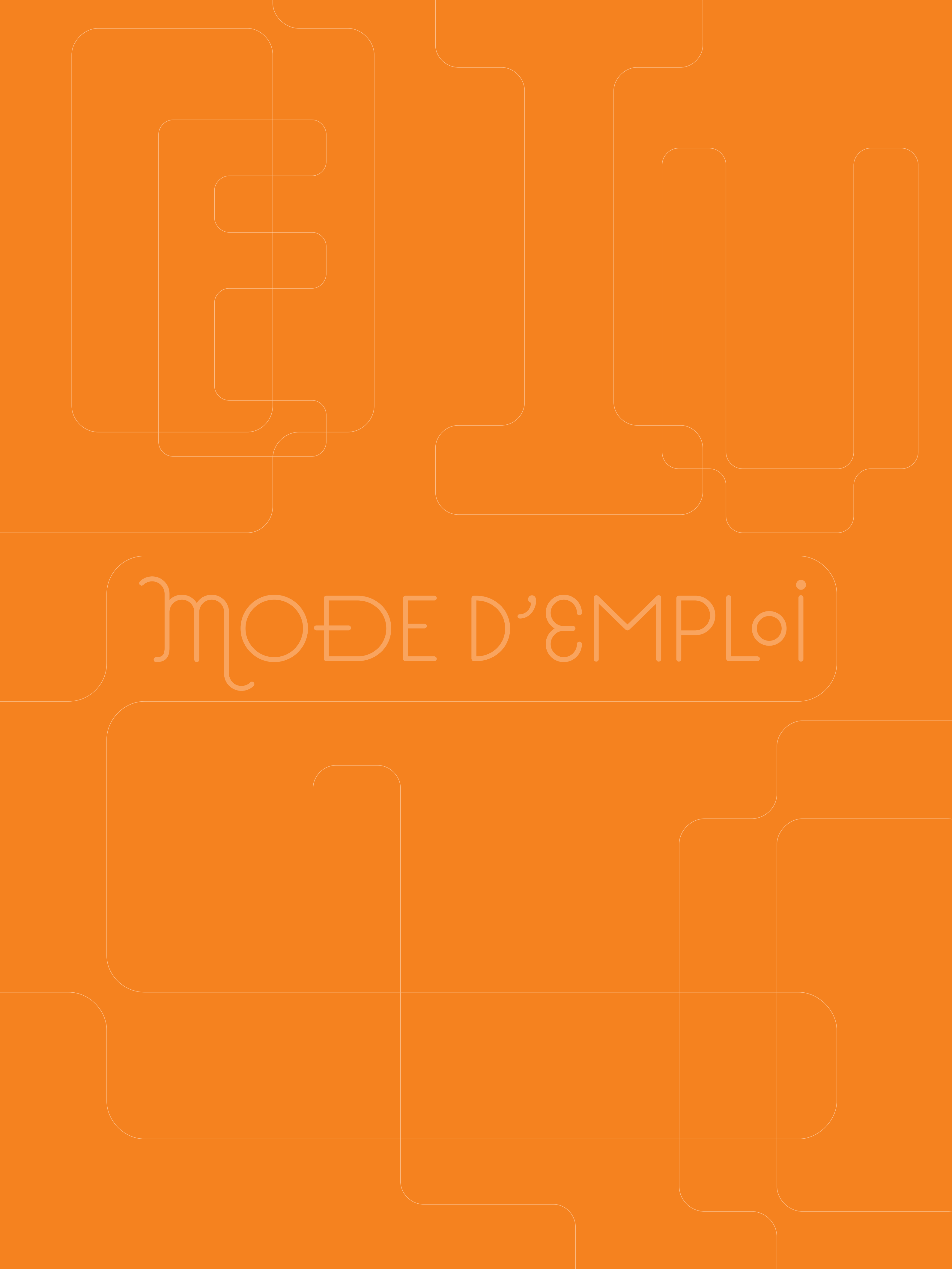


POURQUOI FIXER DES OBJECTIFS ?

- Pour évaluer vos salarié-es avec plus de justesse.
- Pour renforcer leur motivation.
- Pour justifier d'éventuelles différences de traitement entre eux-elles (prime, augmentation, promotion…). En effet, en raison de l'aménagement de la charge de la preuve en matière de discrimination, vous devez pouvoir justifier ces différences de traitement par des éléments factuels, tels que l'atteinte ou le dépassement des objectifs.



MODE D'EMPLOI


MODE D'EMPLOI

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

chapitre 2

POUR AGIR



POURQUOI UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

- *Identifier un projet professionnel répondant à la fois aux aspirations du-de la salarié-e et aux besoins de l'entreprise.*
- *Définir les actions pertinentes à mettre en oeuvre (formation, mobilité, validation des acquis, modification de poste...) pour réaliser ce projet.*
- *Respecter le cadre légal.*



ENJEUX

Pour l'entreprise :

- ✓ Faire évoluer les salarié-es, les fidéliser.
- ✓ Développer la motivation des salarié-es.
- ✓ Entretenir les compétences et les possibilités d'évolution des salarié-es.
- ✓ Respecter les obligations légales des employeurs en matière de formation.
- ✓ Recueillir les besoins pertinents.
- ✓ Offrir un service de qualité à ses clients en intégrant les évolutions techniques.
- ✓ Anticiper les besoins de l'entreprise et ses futurs marchés.
- ✓ Maîtriser l'utilisation du Droit Individuel à la Formation.
- ✓ Evaluer précisément le budget formation nécessaire à la mise en oeuvre des actions définies.

Pour le-a salarié-e :

- ✓ Connaître la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers.
- ✓ S'informer sur les possibilités de mobilité dans l'entreprise.
- ✓ S'exprimer sur l'activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés.
- ✓ Faire un état des lieux de toutes les actions de formation qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences.
- ✓ Faire part des souhaits de formation qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences.
- ✓ Faire part de ses souhaits de formation et d'envisager leurs modalités de réalisation.



CHECK-LIST : QUELS SONT LES POINTS QUE JE DOIS ABORDER ?

Avant :

- Préparer l'entretien
- Diffuser les outils
- Se rendre disponible
- Avoir rempli la grille des formations suivies sur la période
- Avoir identifié les besoins de l'entreprise.

Pendant :

- Faire le bilan du parcours professionnel et de formation du-de la salarié-e (formations suivies, postes occupés, compétences développées).
- Prendre en compte les souhaits et motivations du-de la salarié-e.
- Mettre en perspective le projet professionnel du-de la salarié-e avec les besoins de l'entreprise à court ou moyen terme.
- Etudier les besoins du-de la salarié-e (formation, développement des compétences…).
- Elaborer un projet d'utilisation du DIF.
- Définir un plan d'action, notamment en termes de formation :
  - > dispositifs mobilisables, (plan de formation, professionnalisation, bilan de compétence, DIF, VAE, CIF).
  - > éventuelle mise en place de formations en dehors du temps de travail.



MÉTHODE : L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Au cours de cet entretien professionnel, 4 étapes doivent être abordées :

Phase 1 : *L'accueil du-de la salarié-e :*

- Rappel des enjeux de l'entretien, des conditions de son déroulement, des thèmes abordés.
- Point sur l'entreprise et son activité.
- Parole au-à la salarié-e (a-t-il-elle des questions, veut-il-elle des précisions ?).

Phase 2 : *Identifier les activités courantes et le projet professionnel :*

- Bilan des actions de formation.
- Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre métier ?
- Quels sont les éléments de satisfaction - d'insatisfaction ?
- Quelles évolutions en terme de responsabilité, de changement d'activité…
- Quels sont vos objectifs professionnels ?

Phase 3 : *Analyse des réponses possibles et des dispositifs de formation :*

- Existe-t-il des formations interprofessionnelles pour répondre aux besoins ?
- Des centres de formation sont-ils connus par l'entreprise dans le domaine ?
- D'autres salarié-es ont-ils-elles déjà bénéficié de formation dans le domaine ? Sous quelles modalités ?
- Est-ce que l'OPCA peut informer sur l'offre de formation ?
- Quels sont les dispositifs susceptibles de répondre aux besoins identifiés ?

Phase 4 : *Mise en place d'un plan d'actions :*

- Priorisation d'une ou plusieurs actions de formation.
- Qui fait quoi ?
- Planification et budgétisation prévisionnelle.



UNE TRAME D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

ENTRETIEN PROFESSIONNEL	
Emploi :	Date :
Nom du-de la salarié-e :	
Nom du-de la responsable :	
Formation initiale :	Droits acquis au DIF
Date d'entrée dans l'entreprise :	Ancienneté :

A joindre sur la même feuille que la présentation du-de la salarié

BILAN DES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE LA PERIODE ECOULEE :

Intitulé de la formation	Durée	Période	Organisme	Dispositif	Commentaires

BESOINS DE FORMATION IDENTIFIES PAR LE-LA SALARIE-E

Bilans sur les actions de formation
Le-la salarié-e a-t-il-elle rencontré des difficultés particulières sur la période écoulée ? Ces difficultés révèlent-elles des besoins de formation ?
Quels sont ses objectifs professionnels ? Quelles évolutions envisage-t-il-elle (changement d'activité, responsabilité…) ?
Conditions pour atteindre ces objectifs ? Actions de formation souhaitées ? Quels atouts, quelles contraintes professionnelles, personnelles ? Quelles échéances ?

A remplir par l'entreprise en préalable de l'entretien, dans la phase de préparation :
cette information est communiquée au salarié lors de l'entretien

BESOINS DE FORMATION IDENTIFIES PAR L'ENTREPRISE
Des évolutions sont-elles prévues dans la période à venir (nouveaux matériels et activités, réorganisation de l'entreprise…)
Ces évolutions vont-elles exiger de nouvelles compétences ? Lesquelles ?
Une formation sera-t-elle nécessaire pour acquérir ces compétences ?
Type de formation envisagée
Echéances

A remplir par l'entreprise en préalable de l'entretien, dans la phase de préparation : cette information est communiquée au salarié lors de l'entretien

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL			
Les besoins de formation liés au poste de travail actuel			
Exprimés par le-la salarié-e		Identifiés par l'entreprise	
Les besoins de formation liés au projet professionnel du-de la salarié-e			
Plan d'action			
Échéances	Action de formation	Conditions de réalisation*	Dispositif envisagé
Recherche complémentaire à mener :			
Par le-la salarié-e		Par l'entreprise	
Nom et signature du-de la salarié-e		*Date et signature de l'entreprise*	

* budget, départ d'un salarié, disponibilité du salarié, opportunité de l'entreprise…

EXEMPLE
UN MODÈLE D'ACCORD DIF ENTRE L'EMPLOYEUR ET LE-LA SALARIÉ-E.

Droit Individuel à la formation
Après avoir défini les axes de progrès, les buts à atteindre doivent être fixés pour l'année à venir, afin d'améliorer la contribution de chacun-e dans l'entreprise.

Coiffure Josy
3, rue de l'escarpolette
76 000 Rouen

Nom du salarié : Fatou DIALLO
Date d'entrée dans l'entreprise : 3 septembre 2005
Droit acquis : 40 heures.

Formation prévue : Mèches et couleurs.
Organisme de formation : Institut du cheveu

Durée de la formation : 16 heures
Dates de la formation : 2 et 3 décembre 2007
Temps de travail : Hors-temps de travail : 8h

Coût de la formation : 500 €

A Rouen, le 17 octobre 2007
Josy Sanchez Fatou Diallo

POUR ALLER PLUS LOIN ...



COMBATTRE LES PRÉJUGÉS

- Au cours d'un entretien professionnel, vos stéréotypes peuvent parfois troubler votre jugement et vous amener à préjuger des motivations de vos collaborateurs-trices. En effet, la connaissance plus ou moins personnelle que vous avez d'eux-elles peut vous pousser à « penser à leur place », à anticiper leurs ambitions professionnelles et leur capacité à acquérir de nouvelles compétences. Parfois, un léger sentiment d'antipathie envers un-une collaborateur-trice par ailleurs très compétent-e peut vous pousser à revoir à la baisse votre perception de son potentiel de carrières. Les stéréotypes peuvent orienter vos choix sans que vous vous en rendiez compte… mais attention ! Certains peuvent rendre les fondements de vos choix illégaux. Faire particulièrement attention à :

L'ÂGE

Au sein d'une équipe dont la moyenne d'âge est élevée, vous vous demandez si un collaborateur plus jeune, compétent et expérimenté pourrait exercer une fonction d'encadrement… Son dynamisme vous intéresse, mais cela ne va-t-il pas provoquer un « clash » de culture avec les personnes plus âgée ? Trouvera-t-il la légitimité nécessaire ?

Lors d'une pause café, une collaboratrice de 52 ans vous a fait part de ses projets de retraite. Lors de son entretien professionnel, vous avez l'impression qu'elle est moins motivée et qu'elle a plus d'ambition pour son projet de retraite que pour le développement de l'entreprise…

Attention
L'âge de vos collaborateurs n'est pas un indicateur de leur motivation, ni de leur ambition… Tous-tes les salarié-es ont un potentiel d'évolution et d'acquisition de compétences. Ainsi, former les séniors peut s'avérer extrêmement bénéfique pour redynamiser leur projet professionnel et faire profiter à l'entreprise de leur expérience.

FEMME- HOMME

Lors d'un entretien professionnel, une collaboratrice est intéressée par un poste très technique qui demande une certaine force physique. Il vous semble qu'elle risque de souffrir. Vous préférez la mettre sur un poste moins lourd.

Un collaborateur a demandé à passer au 4-5e pour s'occuper de ses enfants. Il est particulièrement compétent et motivé pour occuper un poste d'encadrement, mais vous vous demandez si cela vaut la peine de le former aux techniques de management. Vous craignez qu'il ne puisse pas assumer la charge de travail et qu'il s'investisse davantage dans sa vie familiale que dans ses nouvelles missions.

Attention
Le sexe ou la situation de famille peuvent vous amener à dissuader un-e collaborateur-trice d'acquérir certaines compétences ou de changer de poste… alors que cette évolution peut être bénéfique pour l'entreprise et le-la salarié-e. C'est pourquoi il est préférable de se centrer sur la motivation et les souhaits de nos collaborateur-trices, plutôt que sur les représentations que nous en avons…

JURIDIQUE

Issu de la négociation collective, l'entretien professionnel bénéficie d'un cadre de mise en oeuvre souple, peu directif.

Un accord national interprofessionnel (ANI), rendu obligatoire par le Ministère du Travail (arrêté du 17 décembre 2004), définit les règles de l'entretien professionnel :

> ***« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. »***
>
> **Art. 1-1 de l'ANI du 5 décembre 2003**

Si le code du travail ne sanctionne pas l'absence d'entretien professionnel (en cas de litige prud'homal, le défaut d'entretien professionnel ne peut être reproché à l'employeur), il est néanmoins fortement recommandé de le mettre en place. L'entreprise et le-la salarié-e ont tout à y gagner en termes d'efficacité.



CONCILIER PROJET PROFESSIONNEL ET PROJET PERSONNEL :

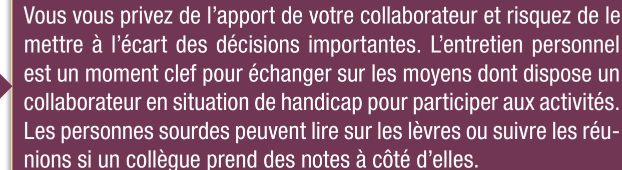
Votre assistant de direction vous annonce qu'elle souhaite acheter une maison à plus d'une heure et demie de transport du lieu de travail… Au cours de l'entretien professionnel, il vous fait part de ce projet et de la difficulté à le concilier avec sa vie professionnelle. Il est attaché à l'entreprise, mais la perspective des trois heures quotidiennes de transport pourrait l'amener à chercher un autre emploi…

L'expérience et les compétences de votre assistant seraient une véritable perte pour votre entreprise et vous savez que sa présence physique au bureau n'est pas indispensable tous les jours… Vous lui proposez donc de fonctionner par télétravail une partie de la semaine… Cette expérience permettra en plus à l'entreprise de développer de nouveaux modes de communication !

L'évolution des outils de travail permet aujourd'hui une grande flexibilité dans l'organisation du travail en équipe. La communication entre nos collaborateurs ne nécessite plus nécessairement une présence quotidienne sur le lieu de travail.
Dans une certaine mesure, trouver des moyens de concilier les projets professionnels s'avère souvent bénéfique pour les entreprises. Elles sont l'occasion de développer de nouveaux outils de travail, d'améliorer la rapidité et la formalisation des échanges… C'est aussi un excellent moyen de redynamiser les collaborateurs-trices et de les fidéliser.

GARE AUX STÉRÉOTYPES !

Dans votre entreprise, vous avez récemment embauché une personne sourde très compétente en informatique. Vous ne la conviez jamais aux réunions, à quoi cela pourrait bien lui servir ?


Vous vous privez de l'apport de votre collaborateur et risquez de le mettre à l'écart des décisions importantes. L'entretien personnel est un moment clef pour échanger sur les moyens dont dispose un collaborateur en situation de handicap pour participer aux activités. Les personnes sourdes peuvent lire sur les lèvres ou suivre les réunions si un collègue prend des notes à côté d'elles.

Votre entreprise a gagné un important marché à l'international. En entretien professionnel, vous faites part à vos plus jeunes collaborateurs-trices de ce projet et évaluez leur capacité à se déplacer fréquemment. Vous ne proposez pas aux personnes de plus de 30 ans, car vous pensez que, passé cet âge, elles sont moins mobiles.



L'internationalisation de votre entreprise va demander un important déploiement de vos collaborateur-trices. Si vous n'en parlez pas à chacun-e, vous risquez de recruter alors que vous aviez les ressources en interne. Même s'il est plus fréquent que les plus de 30 ans apprécient la stabilité, ce n'est pas le cas pour tout le monde ! Certains séniors peuvent voir la mobilité internationale comme une manière de redynamiser leur carrière.

Un de vos commerciaux – qui est d'origine maghrébine – s'est révélé très compétent pour la prospection téléphonique. Vous souhaitez l'envoyer sur le terrain, car il peut refléter votre clientèle de « banlieue ». Lors de l'entretien professionnel, vous lui proposez de couvrir uniquement la Seine-Saint-Denis.



L'idée qu'une personne d'origine étrangère comprend nécessairement mieux les besoins d'une clientèle de même origine s'avère souvent fausse, car toutes ces personnes n'ont pas forcément grandit dans le même environnement. Votre collaborateur-trice risque de se sentir stigmatisé-e. De plus, vous commettez une discrimination en lui affectant en fonction de son origine.

Une collaboratrice vous a annoncé peu avant l'entretien professionnel qu'elle va partir en congé maternité dans quelques mois. Vous comptiez justement lui proposer de compléter sa formation sur des technologies de pointe, mais vous craignez un faible retour sur investissement.

Le congé maternité doit être abordé au cours d'un entretien professionnel, mais il ne doit pas être décisif quand à l'accès à une formation. Le départ et le retour d'un congé maternité, s'ils sont bien préparés, ne constituent pas un frein dans l'évolution de la carrière d'une collaboratrice.





PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DANS LA FORMATION ?

L'aménagement de la charge de la preuve en matière de discrimination implique que l'entretien professionnel soit mené de manière objective, en écrivant tout ce qui a été évalué. Il est possible de faire des différences de traitement entre salarié-es (en augmentant un-e salarié-e de préférence à un-e autre) mais à condition de le justifier par des critères objectifs.

- Le droit à la formation est un des champs d'application de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations. Il est interdit de refuser l'accès à la formation au motif du genre, de l'origine… ou de l'âge du-de la salarié-e. Dans certains contentieux, l'absence de formation est avancée comme un argument tendant à prouver une rupture d'égalité de traitement.
- La prévention des discriminations impose de considérer la compétence, qui devient le critère essentiel de recrutement, de promotion, de rémunération, d'affectation sur un poste. Dans ce contexte, la formation est le moyen d'affirmer et de maintenir la compétence. L'entretien professionnel permet d'identifier les besoins en formation de vos salarié-es.



LEVER LES OBJECTIONS

Quelques questions-réponses

« Un-e de mes salarié-es ne veut pas se former »

Cette situation peut arriver. Il faut, dans ce cas, analyser les raisons du refus : est-ce que le-la salarié-e rencontre des difficultés d'organisation dans sa vie personnelle pour se rendre dans une autre ville ? Est-ce que le salarié craint que le travail ne « s'accumule » pendant sa formation ? En détectant les résistances, on peut chercher des réponses adaptées. Dans tous les cas, la formation relève de la responsabilité du-de la responsable de l'entreprise. Elle peut être imposée.

« Un-e de mes salarié-es part à la retraite dans deux ans. Suis-je obligé d'assurer la maintenance de sa compétence ? »

Le critère de l'âge ne peut pas être pris en compte dans la gestion des compétences. En principe, tout-e salarié-e doit bénéficier d'un entretien professionnel et de possibilités de formation. Dans certaines situations (formation longue sur plusieurs mois, par exemple), il est admis que la prise en compte du critère de l'âge est proportionnée.

« Je travaille avec une petite équipe. Si un-e collaborateur-trice s'absente, je ne peux plus faire tourner mon entreprise. »

Dans les PME, le départ en formation d'un-e salarié-e est parfois difficile à organiser. Dans certaines conditions, il est possible de faire financer le remplacement d'un-e salarié-e en formation par son fonds mutualisateur de formation. Dans le cadre d'un DIF, il est possible de répartir la formation sur le temps de travail et le temps personnel.

« J'ai l'expérience d'un-e salarié-e qui, après une formation qualifiante, a quitté mon entreprise. »

Si la formation renforce l'efficacité de l'entreprise, elle aboutit parfois à ce type de situation. Dans ce cas, il faut garder à l'esprit qu'une absence de perspectives ou un non-accès à la formation peut également conduire à une démission.



LES QUESTIONS À SE POSER :

Préparer le départ en formation.

- Est-ce que le remplacement du-de la salarié-e est prévu ? Si non, est-ce que le départ a été anticipé (traitement des dossiers en instance, répartition du travail pendant l'absence…) ?
- Est-ce que la convention de formation a été signée ?
- Est-ce que les prises en charge possibles ont été notifiées avant le départ en formation ?
- Dans le cadre d'un DIF, il est important de conserver une trace écrite.

Après la formation.

- Comment s'est déroulée la formation sur le plan matériel (transport, salle de formation…) ?
- Quelle était la qualité pédagogique de la formation ?
- Quels sont les points marquants de la formation ?
- Quelles sont les connaissances acquises ? Quelles sont les connaissances qui demandent un approfondissement ?
- Quelles sont les échéances à court, moyen et long terme pour mettre en œuvre les apports de la formation ?
- Quels sont les éléments transférables aux collègues ? Dans quel délai ?

MODE D'EMPLOI

WWW.LUCIDE-CONTRE-TOUTES-LES-DISCRIMINATIONS.ORG



LE PROJET LUCIDE

Le projet LUCIDE porte sur tous les types de discriminations (voir les 18 critères de l'article 225-1 du Code Pénal) et sur l'ensemble des actes, pratiques, procédures et processus qui entraînent, directement ou indirectement, des discriminations dans la vie quotidienne. Le projet comporte six champs d'action correspondant à six domaines clés: l'emploi, l'éducation, la formation, la santé, le logement, et la communication. Au-delà des actions de sensibilisation auprès des professionnel-les, le projet vise à promouvoir l'adoption de pratiques et procédures non discriminantes à partir de recherche-actions expérimentales menées en coopération avec des partenaires de terrain.

LE VOLET LUCIDE EMPLOI

Le volet LUCIDE Emploi vise à accompagner les PME de moins de 50 salarié-e-s dans l'adoption de pratiques non discriminantes en matière de recrutement (de l'analyse du besoin à la prise de décision) et en matière de gestion des carrières (évaluation, formation, salaires, GPEC) afin de permettre une prise de conscience des PME des diverses formes de discriminations et des enjeux de la lutte contre les discriminations au sein des entreprises. L'enjeu est d'élaborer et d'expérimenter de nouveaux outils permettant d'optimiser la gestion des Ressources Humaines et de minimiser les risques discriminatoires dans les pratiques de GRH.

ASSOCIATION RÉGIONALE DES MISSIONS LOCALES DE HAUTE NORMANDIE
27 RUE DE SOTTEVILLE BP 51053
76 172 ROUEN CEDEX 1
02 90 87 00 42-43











